

الفصل الثالث

قواعد إدارة الأزمات الدولية

" إننى مشفق على إسرائيل ، فقد ظهر فى مصر
فرعون جديد ، ولا أجد فى أعماق قوة موسى الذى
قاد شعبه إلى الخلاص "

ديفيد بن جوريون
رئيس وزراء إسرائيل

يتحدث عن الرئيس جمال عبد الناصر
بعد فشل العدوان الثلاثى ١٩٥٦

الفصل الثالث

قواعد إدارة الأزمات الدولية

فى بداية أزمة احتجاز الرهائن الأمريكیین فى ایران بین ١٩٧٩ - ١٩٨١ ، سأل صحفى المتحدث الرسمى باسم البنتاجون عن الدور الذى يمكن أن تقوم به القوات الأمريكية للإسهام فى حل المشكلة ، فرد المتحدث قائلاً : "إنه ليس هناك كثير مما يمكنهم عمله دون تعريض حياة الرهائن الأمريكیین للخطر ، وأضاف إن البنتاجون يفكر الآن فى الإجراءات القاسية التى سيتخذونها بعد إطلاق سراح الرهائن " (ويليام اورى ١٩٩٤ : ٤٧) ... لقد أفضى المتحدث باسم البنتاجون هنا بما لا ينبغى أن يفضى به ، وخالف دون أن يدرك عدداً من القواعد اللازمة فى إدارة الأزمات الدولية ، فلماذا يطلق الإيرانيون سراح الرهائن المحتجزين إذا كانوا سيتعرضون بعده لإننتقام أمريكى قاس كما قال المتحدث الرسمى الذى وقع فى شرك إدارة الطرف الآخر للأزمة مما جعله يعلن ما كان ينبغى أن يبقى سراً ... ولو إلى حين .

إن القدرة على إدارة الأزمات الدولية لا تنبع فقط من امتلاك عناصر القوة ، بل بامتلاك قواعد إدارة هذه العناصر ، فلا يكفى أن تمتلك دولة قوة عسكرية غير مسبقة لتحسم أزمة دولية أو حتى حرباً ، بل يجب أن تمتلك

حساسية توظيف هذه القوة العسكرية ، وإدراك الحد الذى يمكن أن تمثل فيه هذه القوة انقلاباً على من يملكها ، ومن هنا تبدو أهمية محورين أساسيين يتعلقان بقواعد إدارة الأزمات ، أولهما : أن الأزمات الدولية تختلف باختلاف أطرافها ، وأسباب نشوبها ، والمصالح التى تتعارض وتتضارب فيما بينها ، والبيئة الإقليمية التى تتفاعل فيها ، ودرجة شدتها ، وتعدد مسارات تفاعلاتها ، وأنماط صانعى القرار بها ، كما تختلف نتائجها وتداعياتها وقدرتها على تغيير الأوضاع، وثانيهما : أن صعوبة استخدام قواعد إدارة الأزمات الدولية لا تنبع من ضرورة إدراك الأسس العامة لهذه القواعد ، وإنما تنبع من ضرورة إدراك التفاصيل الخاصة بهذه القواعد ، فالقاعدة التى يمكن أن تكون فعالة للغاية فى أزمة ما ، قد تكون على النقيض من ذلك فى أزمة أخرى مشابهة ، لاختلاف الأطراف الفاعلة فى الأزمة ، والقوى التى تملكها هذه الأطراف ، والتوقيت بما يحمله من متغيرات ورؤى وإمكانات جديدة ، وهنا تبرز حساسية التقدير لصانع القرار .

فعلى الرغم من وجود عدد من القواعد الحاكمة لإدارة الأزمات الدولية، فإن استخدامها لا يمكن أن يتم وفقاً لمبدأ " التكرار " ، وإنما وفقاً لمبدأ "الملائمة"، رغم أنها حقائق واقعية اختبرت فى أروقة الصراعات ورجحتها التجربة ، فرغم الأهمية البالغة لدراسة التجارب التاريخية ، والتى لا بديل عنها فى تأمل صراع الإرادات فى الأزمات الدولية ، إلا أنه يجب تجنب الخلط بين القياس التاريخى الواعى المدرك للمتغيرات المتعددة وتفاعلاتها ، والقياس الذى يتجاهلها ، كى يمكن إدارة المتناقضات فى الأزمة برؤية تتمتع بحساسية إدراك ما ينبغى الآن ، وما يمكن أن يكون نموذجياً ولكن ... فى وقت آخر .

ومن هذه الرؤية ... يعرض هذا الفصل للقواعد الرئيسية الحاكمة لإدارة

الأزمات الدولية :

١ - إخضاع الأولويات العسكرية للمقتضيات السياسية :

تعد السيطرة على احتمالات تصاعد الأزمة الدولية إلى حد المواجهة العسكرية من الضرورات الأساسية لحل الأزمة سلمياً ، ومن هنا تعد الأداة العسكرية إحدى أدوات إدارة الأزمات وليست غاية الأدوات ، ويجب النظر إليها في هذا الإطار ، ويقتضى ذلك أن تملك الإدارة السياسية توجيه الأداة العسكرية حتى لا تخرج عن نطاق السيطرة بسبب سوء التقدير أو سوء التوقع من جانب أطراف الأزمة الذين يغلب عليهم التوترات وتلاحق المعلومات وعدم إدراك حقيقة نوايا باقى الأطراف .

وعلى هذا يجب فى استخدام القوة العسكرية كأداة لإدارة الأزمات الدولية مراعاة ما يلى :

- المحافظة على السيطرة السياسية العليا على الخيارات العسكرية ، من حيث الاختيار والتوقيت وأسلوب ومدى الاستخدام ، بل قد تمتد هذه السيطرة إلى السيطرة على التدريبات التكتيكية والمناورات والعمليات التى قد تؤدى إلى صدام غير مرغوب فيه .

- اختلاق توقعات تساعد على التأنى فى معدل الأعمال العسكرية ، حيث يكون من الضرورى الإبطاء المتعمد من قوة دفع التحركات العسكرية ، وذلك بهدف توفير وضع ملائم لكلا الطرفين لتبادل وتفاهم الإشارات الدبلوماسية والاتصالات ، وإعطاء كل طرف الوقت الكافى لتقدير الموقف واتخاذ القرار والاستجابة للاقتراحات المختلفة .

- التنسيق بين التحركات الدبلوماسية والتحركات العسكرية ، وذلك فى إطار استراتيجية متكاملة تستهدف إنهاء الأزمة دون استخدام أداة القوة المسلحة .

- تحديد التحركات العسكرية بالطريقة التى تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب ، وتكون مناسبة للأهداف المحددة من وراء الأزيمة .

- تجنب التحركات العسكرية التى تعطى الخصم الانطباع بأن الدولة على وشك اللجوء إلى استخدام أداة القوة المسلحة فى صراع مسلح وشيك أو فى حرب واسعة النطاق ، مما يجبره على توجيه ضربة إجهاضية .

- اختيار البدائل التى تترك للخصم مخرجاً ملائماً من الأزيمة ، دون التنازل عن الحفاظ على مصالح الدولة الرئيسية فى هذا الشأن ، خاصة إذا ما كان الصدام المباشر فيه إضرار كبير بمصالح الطرفين (احمد عبد الحليم ١٩٩٦ : ٤٧ - ٤٨) .

ويشير القائد العسكرى البريطانى " مونتجمرى " إلى أنه " لا بد فى استعمال قوة السلاح من توافر عناصر مبدئية لتسوية الحرب مؤداها أن يكون لدى الشعب أو الأمة هدف مطلوب سياسياً ، وممكن عملياً ، وجائز قانونياً ، ومبرر أخلاقياً" ... ومع أن القوانين والأخلاق تعرضت تاريخياً للأهواء ، إلا أن استعارة مبادئها - حتى تعسفاً - لم يغيب قط عن ساحات الحرب ، وتحت ستار المبادئ فإن الحروب الاستعمارية لم يعلن بأن هدفها الاستيلاء على موارد وأقدار شعوب ، وإنما قيل أن هدفها " نشر الحضارة فى قارات الظلام " أو "منع الرق" رغم أن الجماعات المهيمنة لم تؤرق نفسها ببؤس الرق إلا عندما اطمأنت إلى أن طاقة البخار حاضرة لتعويض عضلات العبيد ، وأنها كذلك طاقة أرخص ... وعلى نفس القياس فإن الحرب العالمية الأولى لم يعلن بأنها كانت مذبحة للبشر من أجل توزيع المستعمرات ، وإنما قيل إنها كانت حرباً من أجل الحرية ، والحرب العالمية الثانية التى انتهت بكابوس نووى لم يعلن بأن هدفها أن ترث الولايات المتحدة ما سبقها من إمبراطوريات ، وإنما زعم أنها كانت حرباً لتصفية شرور النازية والفاشية ... والمعنى أن الحروب على طول

التاريخ احتاجت إلى سواتر أو ذرائع قانونية وأخلاقية أو شبه قانونية وأخلاقية (محمد حسنين هيكل ٢٠٠٣ : ١٠١) .

وهنا يجب التأكيد على خطأ النظر إلى الأداة العسكرية على أنها الأداة الحاسمة في حل الأزمات الدولية مهما بلغت قوتها لدى الطرف الذى يملكها ، ففارق القوة العسكرية لدى بريطانيا وفرنسا وإسرائيل فى أزمة ١٩٥٦ لم يحل دون خروجهم منها مهزومين ، ولم تستطع الجيوش السوفيتية تحقيق الانتصار عند غزوها لأفغانستان ، كما أن الولايات المتحدة بما تملكه من تفوق غير محدود فى القوة العسكرية لم تستطع إخضاع فيتنام ، ولم تستطع أن تحل أزمة الرهائن الأمريكين فى إيران باستخدام القوة العسكرية .

ويرى محمد حسنين هيكل أن أزمة الصراع العربى الإسرائيلى تنتمى إلى نوع من الأزمات التى يصعب حلها بتفوق السلاح مهما بلغت درجته ، لأنه موصول فى أساسه بثوابت من الجغرافيا والتاريخ ، وهى ظاهرة تكررت كثيراً فى تجارب الأزمات الدولية على مستوى الاستراتيجية العليا والاستراتيجية والتكتيك ، فالسلاح الألمانى تفوق إلى درجة جعلت من هتلر سيداً على أوروبا كلها (وكانت تلك استراتيجية العليا) ، لكن السلاح الألمانى تجاوز ما يقرر السلاح على تحقيقه مهما بلغ تفوقه ، فإذا بهتلر يخرج من أوروبا إلى الشرق نحو الاتحاد السوفيتى عام ١٩٤١ ، ثم يعلن الحرب على الولايات المتحدة فى نفس العام ، وانتهى النجاح الألمانى فى استعمال السلاح وتفوقه إلى هزيمة ألمانى واستسلامها بلا قيد أو شرط ... وعلى مستوى الاستراتيجية فإن القائد الألمانى "إروين روميل" وصل إلى درجة الإبداع فى هندسة أسلوب تتعاون فيه المدرعات مع الطيران على توجيه ضربات صاعقة للعدو ، فظن أن التفوق فى استعمال السلاح يسمح له بالخروج من حدود ليبيا للسيطرة على أفريقيا ، وفى ذلك نسي روميل أن البحر المتوسط يمتد حائلاً بينه وبين قيادته وطرق إمداده

فى أوربا ، ونتيجة لهذا الاندفاع هزمت ألمانيا فى العلمين ... وعلى مستوى التكتيك فإن المارشال مونتجمرى نجم معركة العلمين كاد أن يخسر معركة ألمانيا بجسر واحد أبعد من اللازم على نهر الراين ، فقد كانت الخطة التى وضعتها قيادة الحلفاء لاحتلال ألمانيا تفترض عبور نهر الراين بأربعة جسور تقام عليه ، لكن مونتجمرى بإغراء تفوق السلاح أضاف على الخطة جسراً خامساً فى منطقة "ارنهايم" ، وعند هذا الجسر الأبعد من اللازم كاد المارشال الألمانى "فون رونشتد" أن يقسم القوة البريطانية قسمين ، ويخترق ثغرة فتحها بينهما ويعرقل تحرير أوربا، ووعى مونتجمرى درسه ، وتوقف أسبوعين يضم فيها صفوفه قبل أن يتقدم مرة أخرى وفقاً للخطة ، وبدون زيادة يغرى بها تفوق السلاح (محمد حسنين هيكى ٢٠٠٢ : ٤٤٩ - ٤٥٠) .

٢ - إيجاد قاعدة من الدعم الداخلى والخارجى للقرار:

تتوقف فاعلية إدارة الأزمات الدولية على القدرة على إيجاد قاعدة واسعة من الدعم الداخلى والخارجى للقرار ، بحثاً عن إضفاء شرعية شعبية داخلية داعمة للموقف الرسمى فى مواجهة أطراف الأزمة والرأى العام الدولى ، وإضفاء شرعية دولية وتكوين تحالف دولى فعال فى مواجهة الخصوم ، ويحتاج ذلك إلى وجود مبررات قانونية وأخلاقية متماسكة وغير متضاربة ، وحساسية خاصة فى مخاطبة الداخل والخارج بلغة تتعدد محاورها ولا تختلط أو يفسد أحدها الآخر ، ويؤكد كل منها مصداقية صانع القرار ويدعمه .

ولعل ذلك يبرر الوقت الذى يحتاجه من يديرون الأزمات الدولية ، حتى يوفروا غطاءً أخلاقياً وقانونياً داخلياً لتحركاتهم ، ولتهذيب القرارات التى تحتاج أن تحظى بدعم ولا تؤدى إلى صراع داخلى ، وكى يشرحوا للنخبة والقيادات

والرأى العام الدولى مرتكزاتهم ومبررات مواقفهم ، ذلك أن أى سياسة لا تستطيع أن تحقق إنجازاً ما لم تملك تفويضاً من رأى عام يؤيدها ، ويوافق على تحمل المسؤولية بما فيها من تبعات ، فإدارة الأزمات الدولية لا تعنى الخروج الدائم بمكاسب وغنائم ، فقد تتضمن تبادلاً للتنازلات ، أو دخولاً فى حرب ، أو إعادة رسم لحدود تاريخية ، أو تعهدات مقبلة ، أو تحولاً جذرياً فى علاقات دولية مع دولة ما ، وهذا لا يمكن أن يتم فى غياب الدعم الداخلى الذى يوفر قوة الموقف وفاعلية القرار وجدية الموقف التفاوضى ، والدعم الخارجى الذى يوفر الإطار الدولى والقانونى والأخلاقي .

وتذكر الوثائق الأمريكية بشأن الغزو الأمريكى للعراق أن كولن باول وزير الخارجية الأمريكى قد ذكر للرئيس جورج بوش أن الولايات المتحدة لا تستطيع المضى فى حرب ضد العراق دون قرار من الأمم المتحدة ، حتى لا تبدو فى حالة تحدٍ لمجلس الأمن ولميثاق الأمم المتحدة ، مما يؤثر على مشروعية عملها فى العراق خاصة فى ظل وجود معارضة ظاهرة فى مجلس الأمن ستؤثر على " أخلاقية " التصرف الأمريكى إلى جانب التأثير على قانونيته، الأمر الذى سيغذى بدوره موجات المعارضة الشعبية للسياسة الأمريكية التى تزداد اتساعاً حتى فى " لندن " أقرب العواصم الأوروبية إلى الولايات المتحدة .

وأضاف كولن باول أن أول درس تعلمه فى الخدمة العسكرية أن القوة الأمريكية دائماً فى خدمة مبدأ ، وهذا المبدأ يلزمه دائماً "غطاء قانونى" أو "غطاء أخلاقى" ، وأن الولايات المتحدة حين حاربت فى الحرب العالمية الأولى من أجل مبدأ الحرية ومع حلفاء ، وفى الحرب العالمية الثانية ضد النازية والفاشية ومع حلفاء انتصرت فى الحالتين ، وحين انفردت بالعمل وحدها فى فيتنام فإن النتيجة كانت ما يعرفه الجميع!! ... وفى هذه المرة فإن أمامها

بالعراق خياراً صعباً ، فهي من ناحية تستطيع شن الحرب على العراق وحدها ، ولكنها ستكون بغير عنصرين أساسيين أولهما غطاء قانوني وأخلاقي يغطي العمل العسكري ، وثانيهما تحالف تبدو فيه الحرب مسئولية مشتركة مع أصدقاء في الموقف ، وأوضح باول أنه يشعر أن هيئة أركان الحرب الأمريكية يساورها القلق بسبب " الانكشاف المعنوي للتدخل العسكري " ، وأن القوات لديها أزمة لأنه إذا كان الغطاء القانوني والأخلاقي مطلباً مرغوباً بالنسبة للسياسة ، فإنه بالنسبة للعسكريين قضية أكثر دقة وحساسية ، لأنه بدونهما يتحول القتال إلى قتل ، لا يختلف فيه جنرال عن مرتزق يمسك في يده سكين وهذه مسألة بالغة الدقة ، ووافق جورج بوش على ما ذهب إليه كولن باول ، وفي ٨ نوفمبر ٢٠٠٢ صدر قرار مجلس الأمن ١٤٤١ - بعد جهد دولي امتزج فيه الحزم والمرونة مع فنون الصياغة والوعود لمختلف الأطراف - الذي يفرض على العراق عودة المفتشين الدوليين دون عوائق ، ويعطى لرئيسهم " هانز بليكس " مهلة ثلاثة أسابيع ليعود بتقرير إلى مجلس الأمن ، وكان التلويح باستخدام القوة يدوى في كل فقرة من فقرات الخطاب (محمد حسنين هيكس ٢٠٠٣ : ٣٨١ - ٣٨٥) .

وفي أزمة السويس ١٩٥٦ سعت الأطراف المختلفة إلى حشد الدعم لموقفها ، فقد دعت بريطانيا وفرنسا الولايات المتحدة إلى مؤتمر دولي موسع للمنتفعين بقناة السويس ، عقد يوم ١٦/٨/١٩٥٦ ، واستمر لمدة سبعة أيام ، لوضع نظام دولي لضمان حرية الملاحة في القناة ، رداً على تأميم الرئيس عبد الناصر لها .

وعلى الجانب الآخر حاول الرئيس عبد الناصر حشد التأييد الداخلي لقرار التأميم ، وتوضيح أن التأميم يحقق إمكانية تمويل السد العالي ، ويلبي حقاً مصيرياً يراود أحلام كل المصريين ، ويؤكد أيضاً الاستقلال المصري الكامل

بما فيه استقلال الإرادة السياسية ، ويضيف أهمية القناة إلى أرصدة مصر الاستراتيجية (محمد حسنين هيكل ملفات السويس ١٩٨٦ : ٤٥٩) ، وفى الخارج تبادل العديد من الرسائل مع رئيس الوزراء الهندى نهرو ، يسأله رأيه ويدرس معه فكرة عرض الأزمة أمام الأمم المتحدة ، ويناقش معه تصور مصر للأزمة ، كما كتب إلى الرئيس اليوغوسلافى تيتو يشرح له وجهة نظره فى التأميم ، وكتب للرئيس الأمريكى ايزنهاور يطلب تأييده ، رغم أنه رئيس الدولة التى كان موقفها أكثر المواقف حساسية فى العملية بأسرها ، فالولايات المتحدة مختلفة مع حلفائها فى الوسائل رغم أنها قد تكون متفقة معهم فى الهدف ، واهتم الرئيس عبد الناصر أيضاً بمخاطبة رأى العام الأمريكى فأجرى وسط ظروف المعركة ستة لقاءات تليفزيونية مع المحطات الكبرى فى الولايات المتحدة ، كان من بينها لقاء مع " ادوارد مورو " المعلق التليفزيونى الذائع الصيت ، وكان حريصاً على استقبال السفير الأمريكى عدة مرات أثناء ساعات الذروة فى المعركة .

كما كتب الرئيس عبد الناصر مذكرة بخط يده من ثلاث عشرة صفحة باسم الحكومة المصرية تشرح الموقف بكامله ، وتكون الأساس الذى تقوم عليه الجبهة المؤيدة لمصر والتى تضم الاتحاد السوفيتى والهند وإندونيسيا (وربما أسبانيا واليونان من الدول الأوربية) وحدد فى المذكرة تفاصيل أسلوب العمل ، وكان من بين المحددات ضرورة أن تنشط مصر بجهودها المباشرة وبجهود كل الجبهة المؤيدة لها فى مؤتمر لندن ، وفى العالم العربى ، وفى العالم كله لشرح وجهة نظرها ، ولإقناع الجميع بالحق المصرى بعد اقتناعهم بالكفاءة المصرية فى إدارة القناة ، وأن يتم التعاون إلى أقصى حد ممكن مع الاتحاد السوفيتى بشرط ألا تدخل الأزمة فى شباك العلاقات بين القوتين الأعظم ، والعمل على ألا يصل مؤتمر لندن إلى أية قرارات بالإجماع بحيث لا يصدر عنه فى النهاية شئ

محدد ، وأن تعمل مصر بمساعدة أصدقائها على إطالة أمد المؤتمر لأقصى وقت ممكن لأن كسب الوقت عامل أساسى فى إدارة الأزمة .

وعندما قامت مدافع الأسطول البريطانى بدك بورسعيد ، وتمكن المصور السويدى " بيير أولو اندرسون " من التقاط فيلم سينمائى ومجموعة من الصور المؤثرة للدمار الذى حل بالمدينة ، كان الرئيس جمال عبد الناصر حريصاً على أن يصل الفيلم السينمائى ومجموعة الصور المكملة له إلى لندن بأسرع ما يمكن ، وسلمت هذه الصور كلها إلى أقطاب المعارضة الذين طلبوا فى نفس اليوم من رئيس مجلس العموم البريطانى تخصيص قاعة فى المجلس لعرض الفيلم والصور التى تلقاها عما حدث لمدينة بورسعيد ، وحضر عرض الفيلم تسعون عضواً من أعضاء مجلس العموم ، ليشهدوا فضائع جيشهم فى بورسعيد ولتشتد المعارضة تجاه العدوان الثلاثى وعدم شرعيته (محمد حسنين هيكل ملفات السويس ١٩٨٦ : ٤٨٦ - ٤٨٩ ، ٥٦٦) .

٣- عدم الثقة فى إمكانية السيطرة الدائمة على الأزمة:

حتى فى حالة الإدارة بالأزمات فإن على فريق إدارة الأزمة الدولية مهما كانت قوة معطيات معادلة إدارة الأزمة لديه ألا يركن إلى أنه يملك كل مفاتيح الحل ، إذ أن أهم ما يميز سريان الأزمة هو قدرتها السريعة على التغير والتبدل فى المواقف وفقاً لمراحل الأزمة وحدثها وأطرافها والأهداف المستهدفة منها والأطراف العديدة الداخلة فيها ، مما يجعل البعض يشير إلى أن إدارة الأزمة قد تصبح " إدارة المخاطر وعدم الوضوح " ، وهو ما يمكن ألا يتيح الفرصة لمدير الأزمة فى قيادتها إلى حيث يريد .

ففى أزمة السويس خانت الثقة الزائدة فى فارق ميزان القوى بريطانيا

وفرنسا وإسرائيل ، وكانت السويس نقطة فاصلة في تداعي بريطانيا ليس فقط على مستوى الشرق الأوسط ولكن أيضاً على مستوى العالم ، ويشير الكاتب اليهودي آفي شليم أستاذ العلاقات الدولية بجامعة اكسفورد إلى أنه في الطريق إلى السويس عمل الزعماء البريطانيون على الجمع بين الشهرة (بصرف النظر عن القانون الدولي) ، والحماسة السياسية (التواطؤ مع الإسرائيليين) ، وعدم الكفاءة (التنفيذ الفاشل للعمل العسكري) ، فقد كانت حرباً خاطئة في توقيت خاطئ وموضوع خاطئ وضد العدو الخطأ ، كان نشاط الرئيس عبد الناصر المضاد للإمبريالية يعبر عن حركة مستقبلية في العالم العربي ، ولم تستطع بريطانيا التي كانت تبذل محاولتها الأخيرة للحفاظ على عرشها الاستعماري أن تتحنى للريح بشرف ، وبدلاً من الإطاحة بالرئيس بعبد الناصر ، خرج كبطل للعالم العربي المستقل الذي نظر إلى قضية السويس على أنها محاولة لعودة الاستعمار ، وجعل بريطانيا تتسحب وهي تجر أذيال العار ، ونتيجة لذلك اهتزت الأنظمة الصديقة لبريطانيا بعنف ... ويضيف آفي شليم أن أزمة السويس قد صارت نقطة تحول لعالم ما بعد الحرب ، لقد كانت الفرصة الأخيرة التي تحاول فيها القوى الأوروبية فرض مشيئتها على المنطقة بالقوة ، وفي أعقاب حرب السويس أفسحت الحقبة الأوروبية في التاريخ الطريق لحقبة القوى العظمى ، فالمنافسة المحدودة بين بريطانيا وفرنسا استبدلت بمنافسة عالمية وأيديولوجيات متصارعة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي (آفي شليم ٢٠٠١ : ٤٠٠-٤١).

وتؤكد أوراق الرئيس الأمريكي ايزنهاور بشأن إدارة البريطانيين والفرنسيين لأزمة السويس أن غرور القوة قد أدى إلى ارتكاب العديد من حماقات ، فبعد عودة روبرت منزيس رئيس الوزراء الاسترالي إلى لندن من القاهرة في ٩ سبتمبر ١٩٥٦ ، واجتماعه مع رئيس الوزراء البريطاني ايدن وإعطائه صورة مفصلة لمحادثاته في القاهرة مؤداها " أن الرئيس عبد الناصر

لن يتراجع عن موقفه ولن يغير فكره إلا إذا أرغم على ذلك بالقوة " ، طار جى موليه رئيس وزراء فرنسا إلى بريطانيا ، وبحث مع ايدن الخطوة التالية ، وكان قرارهما الأول أن يطلبوا من شركة قناة السويس سحب مرشديها من العمل فى القناة كى يتعطل سير الملاحة فيها ويكون ذلك سبباً لإطلاق الغزو ... وبالفعل انسحب معظم المرشدين من عملهم يوم ١٥ سبتمبر ، ثم كانت المفاجأة أن سير الملاحة فى القناة لم يتوقف حيث كانت مصر مستعدة لهذا الاحتمال ، وتمكنت الإدارة المصرية للقناة خلال الأسابيع السابقة من تدريب عدد من ضباط البحرية المصرية على عملية الإرشاد ، واستقدمت عدداً من الضباط البحريين من اليونان وإيطاليا وأسبانيا ، ويكتب ايزنهاور فى أوراقه أنه حين أخبرته المخابرات المركزية الأمريكية بخطة سحب المرشدين الأجانب قال إن ايدن يتصرف بحماقة تتزايد مع كل يوم ، وإن العالم قد يلومه هو إذا تعطلت الملاحة بسبب سحب المرشدين الأجانب ، وكتب إلى ايدن فى نفس اليوم رسالة ينصحه فيها " بأن الإجراء الذى يدعو إليه مكشوف وبدلاً من أن يخرج موقف الرئيس عبد الناصر قد يؤدى إلى إحراجه هو " ... ثم تلقى ايزنهاور بعد ساعات أنباء انسحاب المرشدين الأجانب ، ثم تلقى بعدها على الفور أن حركة الملاحة فى القناة تسير سيرها العادى ، فعلق وفقاً لرواية "شيرمان آدمز" مساعده السياسى فى البيت الأبيض " لابد أن نسلم أن عبد الناصر زعيم حقيقى لديه الأعصاب ، ولديه الكفاءة ، ثم أضاف إن الخسارة الحقيقية أنه لا يقف فى صفنا " (محمد حسنين هيكل ملفات السويس ١٩٨٦ : ٥٠٣ - ٥٠٤) .

وكانت حرب ١٩٧٣ مثلاً واضحاً على خطأ التقدير الأمريكى فى إمكانية السيطرة على إدارة الأزمة فى الوقت الذى تحدده الولايات المتحدة ، فبعد اندلاع الحرب وفى ضوء تقدير الإدارة الأمريكية بأن الموقف العسكرى من الطبيعى أن يتحول إلى صالح إسرائيل مرة أخرى ، ومع الاقتناع الكامل

بحتمية الانتصار الإسرائيلي قررت الإدارة الأمريكية التآنى فى تزويد إسرائيل بالأسلحة، كما أن إسرائيل نفسها لم تطلب سوى إرسال أمريكا للشحنات الجاهزة للتصدير ، وتصورت الإدارة الأمريكية أن مصر وسوريا سوف تقبلان عرضها بوقف إطلاق النار وهو ما رفضته الدولتان يوم ٧ أكتوبر ... فتصورت الولايات المتحدة أن هذا الموقف لن يلبث أن يتغير مع استعادة إسرائيل لزام المبادرة العسكرية ، وهو ما أكدته إسرائيل نفسها خاصة حين وردت أنباء بأن إسرائيل نجحت فى استعادة بعض أراضي الجولان التى خسرتها فى الساعات الأولى للحرب ... وفى ليلة ٩-١٠ أكتوبر انهارت كل التوقعات الأمريكية حين استعاث السفير الإسرائيلي سيمحا دننر بوزير الخارجية الأمريكى كيسنجر لتزويد إسرائيل بإمدادات عاجلة من السلاح ، وفى اليوم التالى خسرت إسرائيل ٥٠٠ دبابة على جبهات القتال ... وشعر صانع القرار الأمريكى بالصدمة إزاء خطأ تصوراته بشأن قدرة إسرائيل على تغيير موازين المعادلة العسكرية ، حيث خالفت الحقائق كل التوقعات ، وينتهى الأمر بقرار تزويد إسرائيل بكميات هائلة من الأسلحة ، وباستخدام وسائل النقل الأمريكية مباشرة ، وهو ما كانت الولايات المتحدة ترفضه فى البداية ، أملاً فى محاولة تغيير الأوضاع.

وهنا يبرز دور الوقت كمؤثر محورى فى إدارة الأزمات الدولية ، حيث أن امتداده قد يحمل فى كثير الأحيان فرصاً لتغير معادلة إدارة الأزمة ، بدخول قوى أخرى ومؤثرات جديدة إلى الصراع ، وما يمثله الوقت من قدرة على كشف الأخطاء ، وإعلان بعض الحقائق التى لم تكن معروفة ، وإضعاف التأييد الداخلى أو الدولى ، واحتمال بروز أزمة دولية أخرى تجتذب كل المتابعين إليها بعيداً عن الأزمة القائمة ... وقد كان عامل الوقت سبباً رئيسياً فى إضعاف الإدارة الأمريكية لأزمة الرهائن الأمريكين فى طهران ، حيث استغرقت الأزمة أربعة عشر شهراً - تمت خلالها الانتخابات الرئاسية الأمريكية بكل ما فيها من

أساليب وحقائق وادعاءات - وقد أعطى هذا الوقت الطويل إحساساً سلبياً بضعف القدرة الأمريكية على إدارة هذه الأزمة ، وسرى هذا الانطباع السلبى لدى الطرف الإيرانى المناوئ للولايات المتحدة ، وأيضاً لدى حلفاء وأصدقاء الولايات المتحدة ، مما جعل الكثيرون يترددون ويحجمون عن محاولة مساعدتها فى الخروج من المأزق .

٤ - التعامل الحذر مع المؤثرات الداخلية:

يرى بعض المحللين أن متخذ قرار إدارة الأزمة الدولية يجب أن يملك قدرة العمل بمعزل عن المؤثرات الداخلية ، وأن يبنى قراراته على أسس موضوعية خالصة تتعلق بالموقف ، وإن كانت التجارب التاريخية تشير إلى وجود صعوبة فى تنفيذ ذلك ، فمتخذ القرار لا يستطيع أن يتجنب تأثير هذه المتغيرات على سير الأزمة ، وعلى تفاعله مع الجماهير المستهدفة فى دولته وفى الدول الأخرى ، والرأى الأكثر دقة هنا أن يتم التعامل بحساسية خاصة مع تفاعلات هذه المؤثرات الداخلية وفقاً لحالة الأزمة ، ومتغيراتها ، وشدتها وحجم القوى المؤثرة فيها ، والوقت المتاح لإدارة الأزمة ، ومدى قدرة الرأى العام على تحمل مخاطر هذه الإدارة ، فمن المعروف مثلاً أن الحروب غير الحاسمة والتي تستغرق وقتاً طويلاً تحطم إجماع الرأى العام الداخلى ، وهذا هو ما حدث للرأى العام الأمريكى فى الحرب الكورية ، وحرب فيتنام ، وحرب العراق .

وقد لعبت المؤثرات الداخلية دوراً مؤثراً فى إدارة الحكومة الأمريكية لأزمة الرهائن مع إيران ، حيث أن ضغط الرأى العام قد أسهم فى تشييت صانعى القرار ، فقد استخدم الرئيس الأمريكى جيمى كارتر لهجة حادة متشددة للغاية ضد إيران ليضمن تأييد الرأى العام الأمريكى له ، خلافاً لما كان ينبغى

من استعمال لهجة تدفع نحو التهذئة لعدم دفع الإيرانيين نحو التشدد ، كما انقسم
الرأى العام الأمريكى نحو قضايا عديدة منها اقتراح مقاطعة البترول الإيرانى ،
والسماح أو عدم السماح للمتظاهرين المؤيدين لإيران فى أمريكا بمظاهرات
سلمية ، كما لعبت الانتخابات التى وصلت إلى ذروتها مع ذروة الأزمة دوراً
حاسماً فى إدارة الأزمة ، فمن ناحية وجد القائمون على حملة كارتر أن عدم
قدرة الإدارة الأمريكية على إنهاء الأزمة عن طريق التفاوض (فى غياب قوات
اتصال مفتوحة) ، أو عن طريق القوة العسكرية (التي استخدمت وفشلت) يشكل
عجزاً واضحاً لها ، ومن ناحية أخرى وجدوا أن الإفراج عن الرهائن يمكن أن
يرسل إشارتين خاطئتين أولهما أن إيران تريد فوز كارتر بدلاً من ريجان
المعروف بتشدهد ، وبالتالي تفرج عن الرهائن لدعمه فى اللحظات الأخيرة وهو
ما يمكن أن يسئ إليه ، وثانيهما أن المعسكر الجمهورى يمكن أن يستغل إنهاء
الأزمة فى الإحياء بأن حكومة كارتر قد تباطأت فى الحل على الرغم من أهميته
الإنسانية القصوى سعياً إلى كسب الأوراق الانتخابية فى اللحظات الحاسمة
والأخيرة .

وهكذا كان مصير الرهائن الذين تم احتجازهم عام ١٩٧٩ موضوعاً
محورياً فى انتخابات ١٩٨٠ ، وعلى الجانب الآخر خشى المسؤولون عن حملة
ريجان أن يقوم كارتر بتحرير الرهائن عن طريق التفاوض ، أو من خلال مهمة
إنقاذ ثانية قبل الانتخابات ، وأطلق جورج بوش المرشح نائباً للرئيس على هذا
الاحتمال اسم " مفاجأة أكتوبر لكارتر " ليفسد أى تأثير لما قد يحدث ، وليثير
الشكوك حول الجدية والتوقيت ... وقد أدت هذه التيارات الداخلية المتصارعة
إلى فشل إدارة الأزمة ، ومن المعروف أن الرهائن تم الإفراج عنهم بعد دقائق
من حلف رونالد ريجان لليمين خلفاً لكارتر الذى فشل فى الانتخابات ، مما أثار
الشكوك فيما بعد حول وجود صفقة بين القائمين على حملة ريجان وإيران .

ومما لا شك فيه أيضاً أن " فضيحة ووترجيت" التي أصابت الرئيس الأمريكي نيكسون قد أدت إلى انهيار قدرته على القيادة ، وذلك تحت تأثير ضغوط الرأي العام الداخلى حيث حرّمته من السلطة الأخلاقية الضرورية لممارسة سياسته على نحو فعال ، ذلك أنه فى غياب رئاسة مقنعة أخلاقياً يصعب التأثير فى مجرى إدارة الدولة وأزماتها .

ويذكر هنرى كيسنجر أن ضغوط الوضع الداخلى جعلت الرئيس نيكسون فى نهاية فترة رئاسته لا يستطيع الظهور أمام الجمهور إلا فى القواعد العسكرية ، أو فى أماكن أخرى يمكن فيها منع المتظاهرين من الاقتراب منه ، إلى درجة أنه لم يجد من السهل حتى أن يظهر فى عام ١٩٦٨ أمام المؤتمر القومى لحزبه ، وتزايدت فى عهده المعارضة الداخلية لحرب فيتنام ، وتحولت إلى خلاف أساسى عميق ، فقد كان نيكسون يريد تخليص الولايات المتحدة من حرب فيتنام بطريقة مشرفة ، ومن ناحية أخرى فإن قادة حركة السلام اعتبروا الحرب أمراً كريهاً ، وأن ما يقال عن الخروج المشرف يبدو شيئاً سخيفاً ، كما أن ما رأت إدارة الرئيس نيكسون أنه إذلال وطنى كامل ، عامله المحتجون على التورط فى حرب فيتنام على أنه عملية تطهير نفسى وطنى مرغوبة ، وكانت الإدارة الأمريكية تسعى للتوصل إلى نتيجة تمكن أمريكا من الاستقرار فى أداء دورها الدولى كحامية للشعوب الحرة ومؤيدة لها ، وكان هذا الدور على وجه التحديد هو الذى يريد كثيرون من المؤيدين لحركة السلام التخلص منه ، وكانوا ينظرون إليه على أنه عجرفة ووقاحة مجتمع متصدع (هنرى كيسنجر ٢٠٠٢ :

٢٢٨ - ٢٢٩) .

وإذا كانت الأوضاع الداخلية يمكن أن تشكل ضغطاً عصبياً على إدارة الأزمات الدولية ، فإن حساسية تعامل المسؤولين معها يمكن أن تؤدى إلى تحول هذا الضغط إلى ميزة استراتيجية إذا أحسن استغلاله ، فقد كانت الأوضاع

الداخلية المصرية طوال العام السابق على حرب أكتوبر ١٩٧٣ صعبة للغاية ، وكان الجميع يشعرون بالغضب ويفقدون القدرة تدريجياً على الانتظار ، وكان الجميع يريدون لهذا الوضع أن ينتهى ، لأن ما حدث عامى ١٩٧١ و ١٩٧٢ من الإعلان فى كل عام منهما أنه " عام الحسم " ، جعل الناس يفقدون الثقة فى قدرة الحكومة على فعل أى شئ ، وهذا ما وضح فى عدد وحجم المظاهرات الشعبية التى شهدتها مصر طوال عام ١٩٧٣ ، وتم نقل أحداث هذه المظاهرات إلى إعلام بعض الدول العربية والأوربية ضمن خطة الخداع المصرية ، وكان هدفها إقناع الجميع خاصة إسرائيل بأن مصر وإن كانت ترفض الوضع القائم ولا يطيقه شعبها ، إلا أنها عاجزة عن المبادأة بعمل عسكري يعيد إليها أرضها، وأن المسؤولين المصريين يدركون ذلك ولا يستطيعون الإعلان عنه صراحة ، ولكنهم يكتفون بترديد بعض الشعارات ، وقد استمرت المظاهرات الصاخبة حتى يوم الأربعاء ٣ أكتوبر ١٩٧٣ أثناء انعقاد آخر اجتماع قبل بدء المعركة فى منزل الرئيس السادات (محمد عبد القادر حاتم ٢٠٠٠ : ٧٢ - ٧٤) .

٥ - الاقتناع بعدم إمكانية

تحقيق كل الأهداف :

من المهم أن يعى أطراف الأزمة أنه لا يمكن لأى منهم تحقيق أقصى مطالبه دون النظر إلى مصالح الأطراف الأخرى ، ذلك أن التشدد والمغالاة فى المطالب يمكن أن يدفع بالأزمة الدولية فى اتجاهات التصعيد بدلاً من اتجاهات التهدئة لإدراك الأطراف المتصارعة أنه لا قبل لها بتحمل تنازلات فوق طاقتها، لذا يجب أن يدرك كل طرف أنه لن يستطيع أن يحقق فى وقت واحد كل مطالبه، أما إذا كانت المطالب من الأهمية بحيث لا يمكن التقريط فيها أو التنازل عنها ، وتتصل مباشرة بالمصالح الجوهرية ، عندئذ لا مجال للتنازلات حتى لو

وصلت الأزمة إلى نقطة اللاعودة ، وأصبح لا بديل عن تحمل تبعات المواجهة العسكرية .

وتذكر التجارب التاريخية أن السبب الرئيسى فى نشوب الحرب العالمية الأولى يرجع إلى إصرار كل طرف من أطرافها على تحقيق أقصى مطالبه والتشدد فى التمسك بها ، دون مراعاة حسابات الخصوم مما دفع بالأزمة تدريجياً إلى اتجاه الانفجار ، فمن الخطأ دفع الخصم إلى الشعور بأن تكلفة أمنه أقصى من تكلفة خوض الحرب .

ولذلك يرى أمين هويدى أنه فى إدارة الأزمات الدولية لا يتم التعامل أبداً مع الأبيض والأسود ، أو كل شئ أو لا شئ ، ولكن يتم التعامل مع اللون الرمادى الذى يمتزج فيه الأبيض مع الأسود ، فلا توجد وجهة نظر صحيحة تماماً أو خاطئة تماماً ، لذا لا يجب أن تتمسك الأطراف بالحقوق الكاملة أو الانتصار الكامل أو الأمن المطلق ، ولكن عليها أن تسعى للحصول على الحقوق الناقصة والانتصار المحدود الذى هو خليط من الانتصار والهزيمة وعلى الأمن المتبادل ، لأن الأمن المطلق لطرف فيه تهديد لأمن الآخرين ، وترتيباً على ذلك يتم التحرك أثناء إدارة الأزمة بإرادات ناقصة مع مراعاة مبدأ مهم هو " ضعف القوة وقوة الضعف " ، لأنه إذا تمسك كل طرف بإرادته الكاملة سوف تنتهى إدارة الأزمة إلى التصادم المباشر ، ومن المتعارف عليه أن استخدام القوة فى ظل الظروف العالمية لا يحل المشكلة بل يزيدها تعقيداً (أمين هويدى ١٩٩٧ : ١٣٩) .

وهنا يذكر د.محمود فوزى وزير الخارجية المصرى أثناء أزمة السويس ١٩٥٦ أن السبب الرئيسى فى وصول أزمة السويس إلى المواجهة العسكرية أن الموقف الدولى كان مليئاً بالتيارات والتيارات المضادة ، وقد وصل كل منها إلى منتهاه ، إذ أصر كل طرف على ضرورة تحقيق أقصى ما يريد ، فقد كانت

مصر تريد أن تخلص نفسها من الاستعمار وأن تكون لها السيطرة الكاملة على القناة ، بينما كانت فرنسا وبريطانيا تريدان أولاً إبقاء السيطرة على القناة ، وثانياً إبقاء السيطرة على كل من القناة ومصر ... وفي نفس الوقت كان السوفيت يؤيدون الرئيس عبد الناصر في عداوته للاستعمار وكانوا يريدونه قوياً بما يكفي لصد هجمات الغرب ، ولكن لم يكونوا يريدونه أن يصبح قوياً جداً بحيث يصبح له سيطرة ونفوذ على الشرق الأوسط والمناطق الأخرى حوله ... أما الولايات المتحدة فإنها لاعتبارات الرغبة في الهيمنة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية فقد كانت ترغب في استبعاد كل من فرنسا والمملكة المتحدة من منطقة الشرق الأوسط بأسرها ، وأن تخلفهما بطريقتها الخاصة ، بالرغم من أنها كانت حليفة لهما ... وكانت الولايات المتحدة ممثلة في ايزنهاور ودالاس تكره الرئيس عبد الناصر ، ومع ذلك عرضت مساهمة ضخمة في قرض تمويل بناء السد العالي ثم سحبته بعد ذلك ، ومرة أخرى فإن الحكومة الأمريكية كانت من أكبر المؤيدين لمؤتمر لندن وقراراته ، ومنها جمعية المنفعين بقناة السويس ودفع رسوم القناة لها وعدم دفعها للحكومة المصرية ، ثم قال ايزنهاور ودالاس فيما بعد إن الولايات المتحدة لن تشق طريقها في القناة عنوة إذا أصرت مصر على أن يتم الدفع لها ... وكان الاتحاد السوفيتي يريد أن يختفى كل ذلك من المنطقة بما يسمح بالتسلل والنفوذ والنشاط السوفيتي ، وأن تتحقق الرغبة السوفيتية القديمة في الوصول جنوباً إلى المياه الدافئة للبحر المتوسط (محمود فوزي ١٩٨٧ : ١٢٥ - ١٢٧) .

ولم يكن ممكناً وسط كل هذه التيارات المتصارعة والمتضاربة إلا أن تصل الأزمة إلى طريق مسدود لا بديل فيه عن الصدام العسكري ، على عكس ما حدث في أزمة الصواريخ الكوبية فقد كان تنازل كل من الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي عن بعض مطالبهما هو السبب الرئيسي في نجاح إدارة

الأزمة ، عندما لم يستجب الرئيس السوفيتى خروشوف لرسالة الرئيس الكوبى فيدل كاسترو بشأن هجوم نووى على الولايات المتحدة ، وموافقته على حل وسط تمثل فى إزالة الصواريخ السوفيتية فى كوبا ، مقابل فك حصار الولايات المتحدة عن كوبا وتعهدهما بعدم غزوها والتخلص من الصواريخ الأمريكية الموجهة إلى الاتحاد السوفيتى بتركيا .

إن الأزمة الدولية لم تكن يوماً أزمة من طرف واحد ، وإنما من أطراف متصارعة لكل منها أهدافها ومصالحها وأمنها القومى والتزاماتها أمام شعوبها وهيبته أمام المجتمع الدولى ، لذا فإن الإفراط فى انتزاع المطالب دون النظر إلى الآخرين لن يؤدى إلى حل ، حيث يتناقض مع طبيعة فكرة التسوية ، وسيؤدى فى حالة القدرة على ذلك إلى وجود حالة من القهر والمهانة لدى الطرف الآخر ، مما يجعله ينتظر لحظة حاسمة أخرى لتعديل الأوضاع ، وتنفيذ التزاماته ، واستعادة هيئته ، وهو ما يجعل الأزمة الدولية التى تبدو شكلاً أنها انتهت ، ينبت خلالها أزمة دولية مؤجلة إلى حين مع صراع أعنف ورغبة فى الانتقام .

٦ - إيجاد نظام فعال للاتصالات :

نظراً لتعدد أطراف الأزمات الدولية ، وسرعة تغير المعلومات المتبادلة فى ضوء الصراع والمستجدات ، وأهمية دقة تفسير هذه المعلومات حتى لا تخرج الأزمة عن المسار الذى ترغب الأطراف فى أن تسير فيه ، ولمنع انفجارها نتيجة سوء تقدير أو عدم دقة المعلومات المقدمة ، فإنه من الأهمية وجود نظام اتصالات فعال ذو بدائل متعددة ويتمتع بغاية السرية .

ويجب أن يشتمل نظام الاتصالات فى الأزمات الدولية على مجالين أساسيين :

أولهما : مجال خاص بالاتصالات كل طرف من أطراف الأزمة ، ويتضمن :

- اتصالات بين رئيس الدولة ورئيس فريق إدارة الأزمة .
- اتصالات بين رئيس الدولة وقيادات المؤسسات الرئيسية (الدفاع - الخارجية - الداخلية - الإعلام - المخابرات) المكلفة بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من قرارات بشأن إدارة الأزمة .
- اتصالات بين رئيس فريق إدارة الأزمة والمؤسسات الأخرى المساندة وفقاً لموضوع الأزمة .
- اتصالات بين أعضاء وحدة المعلومات المنوط بها تفسير المعلومات وتحديد البدائل ، ومجموعة القلب Core Group الموكل إليها اتخاذ القرار .
- اتصالات بين رئيس الدولة والحلفاء المساندين له ، أو الذين يسعى إلى مساندتهم ودعمهم ، أو الدول التي يسعى إلى تحييدها .
- اتصالات بين رئيس الدولة ورؤساء المنظمات الدولية والإقليمية ذات الصلة بالأزمة .

وثانيهما : مجال خاص بالاتصالات بين أطراف الأزمة ، وفي حالة وجود علاقات دبلوماسية قد يتم الاتصال بين رؤساء الدول المشتركة في الأزمة أو عن طريق سفراء الدول ، وفي حالة عدم وجود علاقات دبلوماسية قد يتم ذلك عن طريق المنظمات الدولية أو عن طريق اتصالات سرية أو عن طريق طرف ثالث قد يكون رئيس دولة أو شخصية دولية مؤثرة أو ما شابه ذلك .

وتلعب أنظمة الاتصال المتعددة والبديلة دوراً مهماً في هذا المجال ، ويتوقف كفاءة اتخاذ القرار في كثير من الأحيان على سرية وسرعة هذه

الأنظمة وفاعليتها فى توضيح المواقف والنوايا للخصم ، وكذلك العروض أو التهديدات التى يوجهها طرف إلى طرف آخر .

وهنا ينبغى إيداء قدر مناسب من الاهتمام للإشارات التى ترسلها أطراف الأزمة الدولية إلى بعضها ، ودراستها بجدية ، كما يجب من الطرف الذى يرسلها تأكيدها بإشارات متعددة ، ولا تتمثل الإشارات فقط فى الأقوال واستخدام المفردات اللفظية والاستعارة والتورية ، وإنما قد تكون الإشارات فى تحريك أساطيل أو القيام بمناورات فى مكان ما أو تعيين شخصية ما فى موقع جديد .

ولقد كان من الدروس المستفادة من تجربة أزمة الصواريخ الكوبية أهمية تأمين قنوات الاتصال مع الخصم ، وبخاصة عندما تبلغ الأزمة ذروة احتدامها ، ولهذا السبب اتفقت الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى بعد شهور قليلة من احتواء الأزمة على إنشاء خط ساخن بينهما ، ومن هذه الدروس أيضاً أهمية توضيح النوايا بالقول أكثر من مرة ، وتأكيد هذا القول بالأفعال الواضحة التى لا لبس فيها ، ذلك أنه من الخطورة بمكان حدوث تضارب بين الأقوال والأفعال المصاحبة ، وهو ما قد يثير شكوك الخصم حول جدية العروض المقدمة ، أو يصيبه بالحيرة إزاء غموضها ... وبعد بضع سنوات أدى هذا الخط الساخن دوراً حيوياً فى منع حدوث احتكاك بين القوتين العظميين فى حرب ١٩٦٧ ، عندما نجح مرة فى تبديد شكوك الأمريكيين فى تورط السوفيت فى قصف سفينة التجسس الأمريكية ليبرتى ، ومرة أخرى عندما أفلح فى دفع الولايات المتحدة إلى ممارسة ضغوطها على إسرائيل لوقف تقدمها نحو دمشق ، كما لجأت الولايات المتحدة إلى استخدام أسلوبها التقليدى فى " الإشارات " بواسطة أسطولها السادس فى البحر المتوسط ، حيث منعت تحركه مرة إلى مياه شرق المتوسط لمحاولة الإحياء ونفى شبهة تورطها فى الحرب إلى جانب

إسرائيل ، ووجهته مرة أخرى نحو المياه السورية لاقناع السوفيت بأنها لا تعبأ بتهديداتهم (عباس العمارى ١٩٩٣ : ١٩٠ ، ٢٢١) .

وفى حرب ١٩٧٣ أبقت إدارة الرئيس الأمريكى نيكسون على قناة يومية مفتوحة للاتصال مع الكرملين لكى تتجنب اتخاذ القرارات فى حرارة اللحظة أو على أساس معلومات غير كافية ، ولم يمنع هذا كل التوترات الملازمة للمصالح المتضاربة ، ولكنها قللت من خطر نشوب أزمة سوء تفاهم ، وأجريت مشاورات حول العديد من القضايا لكى يوضح الأمريكيون للقادة السوفيت موقفاً يرفضون تعريضه للخطر (هنرى كيسنجر ٢٠٠٢ : ٣٢٠) .

وكانت أزمة الرهائن الأمريكيين فى إيران نموذجاً واضحاً للتأثير السلبي لعدم وجود نظام للاتصالات على كفاءة إدارة الأزمة الدولية ، حيث قطعت الاتصالات بين الإدارة الأمريكية مع كل من قمة صناعة القرار السياسى فى إيران " الإمام الخومينى " وسفارتها فى طهران ، وكان الإيرانيون يشككون فى المعلومات التى تصل إليهم من القنوات الخلفية مع الرئيس كارتر، وكانوا يرونها تتعرض دائماً للتحريف والتشويه مما زاد من تعميق سوء إدارة الأزمة .

ومما يؤكد أهمية إيجاد نظام فعال للاتصالات مع القوى الأخرى ما ذكره الرئيس الأمريكى الأسبق ريتشارد نيكسون حين أشار أن الرئيس الفرنسى ديغول عندما التقى معه عام ١٩٦٧ قال له أنه وإن كانت ليس لديه أدنى أوهام بشأن أيديولوجية الصين إلا أن الولايات المتحدة لا يجوز أن " تتركهم منعزلين فى غضبهم " ، ورد نيكسون " بأن الصين حين تحقق تقدماً ملموساً فى المجال النووى ، لن يكون للولايات المتحدة خيار آخر ، ومن المهم أن يكون لديها من الاتصالات مع الصين أكثر مما هى فى ذلك الوقت ، فالعالم الحديث لا يمكن أن يتحمل خطر سوء الفهم وسوء التقدير الذى يمكن أن يحدث عندما يكف بلدان قويان عن الاتصال على الرغم مما بينهما من خلافات ، ذلك أن الافتراق عن

الصين يعد ترفاً أيديولوجياً لم تعد الولايات المتحدة أو الصين قادرة عليه " (ريتشارد نيكسون ١٩٩٦ : ٢٦٠) .

٧- الإدارة الفعالة للمعلومات :

تعد المعلومات القاعدة الأساسية التي يتخذ بناء على كمها وكيفية القرارات الخاصة بإدارة الأزمات الدولية ، حيث يتم من خلالها كل عمليات الرصد والتجميع والتصنيف والتحليل والتقييم من أجل اتخاذ القرار ، ولا يمكن لأى صانع قرار التوصل إلى قرار صائب وفعال وواقعى فى عالم يموج بالمتغيرات والأحداث المتشابكة والسريعة ، ما لم يكن هذا القرار معتمداً على معلومات دقيقة ومؤكدة ومقدمة فى توقيت مناسب ، يتيح الفرصة لصانع القرار لتقييم كل عناصر القوة التى يمتلكها إزاء خصومه فى الأزمة ، والوصول إلى عدد من البدائل كى يتم اختيار أكثرها ملائمة كقرار فاصل يتحكم به فى إدارة الأزمة .

ولكى تشكل هذه المعلومات المرجعية الأساسية لصناع القرار يجب أن يتوافر فيها توصيف واضح ومحدد وموضوعى لأبعاد الأزمة الدولية ، وما يتصل بها من أسباب وأطراف ودوافع ومصالح وأهداف ، وتحليل لمتطلبات وأهداف صانع القرار ، وحدود القدرة على تحقيقها ، وتحليل البدائل الملائمة ، والإمكانات المطلوبة لتحقيق الأهداف ، والجهات التى يجب أن تتولى مسئولية التنفيذ ، والمخاطر والآثار المترتبة على القرارات المزمع اتخاذها ... ويجب الإشارة إلى أن انتظام واستمرار تدفق المعلومات أثناء الأزمات الدولية يمثل أهمية قصوى حيث يجعل صانع القرار قادراً على اكتشاف أى أخطاء تحدث ، وأى تطورات يمكن أن تعوق مساره ، أو تضيف عناصر قوة إلى الخصم ، مما قد يسبب انقلاباً فى موازين القوى .

إن قدرة أى طرف فى الأزمة الدولية على أن يجعل خصمه صفحة مفتوحة أمامه ، تجعله يفقد هذا الخصم نصف معركته ، لأن نمط تفكيره ، ومراكز قوته ، ونقاط ضعفه ، واتجاهاته الدولية ، وأساليبه فى الضغط والمساومة والتفاوض ، وقدرته على اللجوء إلى القوة العسكرية ، والنقطة التى يمكن أن يلجأ فيها إلى ذلك ، ومدى تماسك جبهته الداخلية ، وحيوية ومصداقية وسائله الإعلامية ، تصبح كلها معروفة تماماً ومن ثم يستطيع الطرف الذى يمتلك هذه المعلومات أن يتحكم فيها لصالحه .

وإدراكاً لأهمية ما سبق يشير د.عبد القادر حاتم والذى شغل منصب وزير الإعلام ونائب رئيس الوزراء فى حرب ١٩٧٣ ، إلى أن الإدارة المصرية قد اهتمت بجمع جميع المعلومات والتصريحات والتعليقات التى صدرت عن القيادات الإسرائيلية منذ يونيو ١٩٦٧ وحتى عام ١٩٧٣ ، ومتابعة كل الكتب الإسرائيلية التاريخية والعسكرية ، والتقارير الواردة عن المواقف والأنشطة التى يشارك فيها المسئولون العسكريون الإسرائيليون سواء داخل إسرائيل أو خارجها ، وتم تحليل هذه المعلومات التى كانت تشير إلى حالة غير مسبقة من الغرور التى قتلت تفكير القادة الإسرائيليين بعد حرب ١٩٦٧ ، كما تم إعداد دراسة تاريخية منذ عام ١٩٣٩ حتى عام ١٩٧٠ عن الحروب التى اعتمد نجاحها على المفاجأة الاستراتيجية - وهو التوجه الذى اعتمدت عليه حرب ١٩٧٣ - ومن أهمها غزو ألمانيا للنرويج عام ١٩٤٠ ، وغزو ألمانيا للاتحاد السوفيتى ١٩٤١ ، وضرب اليابان لبيرل هاربور ١٩٤١ ، وغزو اليابان للملايو واحتلال سنغافورة ١٩٤٢ ، ومهاجمة كوريا الشمالية لكوريا الجنوبية ١٩٥٠ ، ومهاجمة إسرائيل لمصر فى يونيو ١٩٦٧ ، والغزو السوفيتى لتشيكوسلوفاكيا ١٩٦٨ (محمد عبد القادر حاتم ٢٠٠٠ : ٥٥ - ٦١) .

وقد أدى التقدم التكنولوجى إلى ازدياد سرعة وتدفق وتحديث المعلومات

المتوافرة ، مما أحدث تغييراً مؤثراً في القدرة على إدارة الأزمات الدولية ، وأصبح هذا التقدم عنصراً فاعلاً في تقييم عناصر القوة للطرف الذي يملكه ويستطيع توظيفه ، ففي أثناء الإعداد الأمريكي لغزو العراق كانت أولى الانتقادات التي وجهت إلى خطة هيئة الأركان المشتركة أنها كانت نسخة منقحة لخطة عاصفة الصحراء عام ١٩٩١ ، ولم تأخذ في اعتبارها أن خطة غزو العراق لديها إمكانيات جديدة لم تكن موجودة قبل عشر سنوات ، أولها : مجال السرعة الفائقة في جمع المعلومات وتوصيلها ، فالحروب كانت دائماً ذات ثلاثة أبعاد هي البر والبحر والجو ، أما الآن فهناك بعد رابع دخل الساحة وقلب الموازين وهو بعد معلومات الفضاء ، ذلك أن أى ميدان قتال يمكن تغطيته بأقمار صناعية ترصد كل شئ ، وترسله إلى القيادات الميدانية على الأرض ، ولا يتعلق الأمر فقط بالمعلومات العسكرية ، وإنما كافة البيانات الضامنة لكفاءة المعارك (بما في ذلك الطقس وتغيراته المحتملة) ، والحركة على الطرق المؤدية إلى كافة المواقع ، والحشود وأنواع السلاح لدى الوحدات المعادية ، مما يزود القوات بكفاءة مذهلة لم تكن متصورة من قبل ، وثانيها : مجال التفاعل واختصار المسافة بين الدقة والسرعة ، ففي عاصفة الصحراء كانت المعلومات تصل من مواقع جمعها إلى مواقع الاستفادة منها في خلال ساعات ، أما الآن فإن التقدم في مجال التنسيق جعل الوصول فورياً في نفس اللحظة ، مما يجعل أى معلومة تصل لدى قوات المواقع الأكثر تقدماً في ظرف دقائق ، وذلك يجعل الاستجابة بالفعل فورية أو شبه فورية (محمد حسنين هيكل ٢٠٠٣ : ٣٥١ - ٣٥٢) .

ولا تكمن قيمة المعلومات في إدارة الأزمات الدولية في مدى توافرها فقط ، وإنما في تفعيل الاستفادة منها باستيعابها ، وتحليلها دون تهوين أو تهويل ، وتوظيفها في الوقت المناسب ، وحسن قراءتها ، وإلا تحولت إلى صفحات جافة

لا تفيد ، ففي أثناء الحرب الكورية ١٩٥٠ - ١٩٥٣ لم تحسن الإدارة الأمريكية قراءة المعلومات الواردة من الصين ، حين حذرت القيادة الصينية القادة الأمريكيين عبر دبلوماسيين محايدين بأنها ليست لديها قوات خارج حدودها ، وليست لديها نية محاربة أحد إلا إذا هوجمت أراضيها ولحماية أمنها القومي ، وقد اعتبر الرئيس الأمريكي هارى ترومان هذا التحذير محاولة صريحة لابتزاز الأمم المتحدة ، ولم يأخذه بمأخذ الجد ، وأكدت المخابرات الأمريكية أن التدخل الصينى غير محتمل ، وفى أكتوبر ١٩٥٠ تجاهلت الولايات المتحدة كل المعلومات التحذيرية الصينية وزحفت نحو نهر " يالو " الذى يفصل بين حدود كوريا الشمالية والصين ، وفى ٨ أكتوبر ١٩٥٠ وبعد يوم واحد من زحف القوات الأمريكية ، أمر ماوتسى تونج جيش الشعب التطوعى بعبور النهر لتدخل الصين الحرب .

وإذا كانت الولايات المتحدة أخطأت حين لم تقدر جدية المعلومات التحذيرية الصينية أثناء الحرب الكورية ، فإنها فى حرب فيتنام قد أخطأت مرة ثانية عندما لم تستوعب معلومات الدرس الرئيسى فى الحرب الكورية وهى أن الحروب الطويلة غير الحاسمة تحطم إجماع الرأى العام الداخلى بمرور الوقت .

٨ - محاولة فهم طريقة تفكير الأطراف الأخرى فى الأزمة:

عندما اتجه الرئيس السادات إلى منصة الكنيست الإسرائيلى لإلقاء خطابه التاريخى ، كان مكبر الصوت قد جهز دون أن يعرف بجهاز لقياس درجة توتر الأصوات ، وقد وجد فيما بعد أن أبرة الجهاز قد قفزت قليلاً عندما كان السادات يتحدث عن التسوية والتصالح ، وكان مناحم بيجين رئيس الوزراء الإسرائيلى قد أراد الحصول على نسخة من الخطاب قبل إلقاءه ، حتى يعرف مقدماً ما سيقوله الرئيس السادات أمام الكنيست حتى يستطيع أن يعد الرد

المناسب ، ولكن طلبه قبول بالرفض (إيتان هابر وآخرون ١٩٨٦ : ١٣٣ - ١٣٤) .

ذلك أنه لا يكفى فى إدارة الأزمات الدولية أن تهتم أطراف الأزمة بدراسة مصالحها ، ومواقعها فى الأزمة ، ومدى فاعلية أدواتها المستخدمة ، وإنما يجب إعطاء أولوية قصوى للاهتمام بدراسة وفهم الخصوم وأنماط تفكيرهم ، والقضايا الهامشية بالنسبة لهم والقضايا ذات الأولوية ، وطريقتهم فى طرح الأفكار ، والمساومات ، ومدى تطابق الأقوال مع القوى على الأرض ، وأسلوبهم فى التفاوض ، وأسلوبهم فى استهلاك الوقت والضغط ، ذلك أن هذا الفهم يمثل إحدى نقاط القوة لدى الطرف الذى يدركه فى تنمية حسن التوقع والتقدير للموقف وما يمكن أن تؤدى إليه الأحداث .

إن الاهتمام بدراسة نمط أفعال وردود أفعال الطرف الآخر لا يمكن تجاهلها ، فإدارة الأزمات الدولية لا يمكن حسابها من طرف واحد ، وإلا كانت حسابات الخسارة هى الواردة ، فتقدير القوى والعقائد والبدائل والنقطة التى تمثل حافة الهاوية فى الصراع مع الطرف الآخر ، لا تقل أهمية عن دراسة وتقييم العناصر والقوى الذاتية التى يجب السعى للحفاظ على استمرار تفوقها ، ومن خلال هذه النظرة المزدوجة يمكن معرفة نقاط الضعف والترجيح للطرفين ، ومعرفة احتمالات المكسب والخسارة ، واللحظة التى يجب عندها إيقاف تصعيد الأزمة ، أو دفعها نحو طريق اللاعودة ، إذا كانت المصالح الاستراتيجية تقتضى ذلك تحديداً .

وفى أزمة السويس ١٩٥٦ اهتم الرئيس جمال عبد الناصر ، وروبرت منزيس رئيس وزراء استراليا ورئيس الوفد الممثل لمؤتمر لندن الخاص بقناة السويس بأن يدرس كل منهما الآخر قبل المقابلة الأولى ، واهتم الرئيس عبد الناصر بدراسة منزيس من خلال متابعة تصريحاته وطريقتها ومن خلال

بعض أعضاء الوفد نفسه ، وعلى الجانب الآخر طلب منزيس من هيئة الإذاعة البريطانية أن تعد له كل الأفلام الإخبارية والتسجيلية المتوافرة لديها عن الرئيس عبد الناصر ، وأعدت له بالفعل أفلاماً لمدة سبع ساعات شاهدها كلها ، ومنها خطاب تأميم قناة السويس حتى يشاهد عن قرب الرئيس عبد الناصر ويدرس شخصيته ، ويتعرف على مدى حميمية علاقته بجماهيره .

وقبل ذهاب الرئيس السادات إلى القدس حاول كل من الرئيس السادات ومناحم بيجين قراءة ما يدور في ذهن الآخر ، وقد قال الرئيس السادات : " لقد درست بيجين كما يدرس الملاك خصمه قبل المباراة " ، كما أعاد الرئيس السادات قراءة كتاب " التمرد " الذي كتبه بيجين ، وقام بيجين بدوره بإعادة قراءة كتاب السادات " ثورة على النيل " بالإضافة إلى قراءة " البورتريهات " النفسية ، وتقارير أجهزة المخابرات ، وتوصيات الخبراء (إيتان هابر وآخرون ١٩٨٦ : ٨٤) .

وقد اهتم هنرى كيسنجر وزير الخارجية الأمريكى الأسبق بدراسة الأطراف الفاعلة فى الأزمات الدولية ، وفى كتابه " الدبلوماسية " قدم مقارنة للفرق بين أسلوب القوتين الشيوعيتين الكبيرتين ، حيث رأى أن أسلوب الصينيين فى التفاوض يختلف اختلافاً كبيراً مع الأسلوب السوفيتى وأشار إلى أن الدبلوماسيين السوفيت كانوا لا يناقشون أبداً قضايا معلقة بالمفاهيم ، وكان تكتيكهم يتمثل فى اختيار مشكلة لها أهمية مباشرة لموسكو ، ثم سحق الحل لتلك المشكلة بإصرار عنيد بهدف إرهاب المتحدثين معهم بدلاً من اقناعهم ، فأسلوب الإصرار والعنف الذى يعرض به المفاوضون السوفيت صورة الإجماع الذى يتوصل إليه المكتب السياسى هو انعكاس للنظام القاسى وهو يحول السياسة العليا إلى تجارة تجزئة منهكة ... أما القادة الصينيون فكانوا يمثلون مجتمعاً أكثر أمناً من الناحية النفسية ، فقد كانوا يهتمون ببناء الثقة أكثر من اهتمامهم

بتحدى النقاط الدقيقة ، ففي لقاء نيكسون مع ماو تسي تونج لم يضيع الرئيس الصينى وقتاً لطمأنة الرئيس الأمريكى بأن الصين لن تستخدم القوة ضد تايوان قائلاً " إننا نستطيع أن نعيش بدونهم (تايوان) فى الوقت الحالى ، ولتأتى تايوان بعد مائة عام " ، ويضيف كيسنجر أن الصينيين يدركون بعمق الأولويات ذات المدى البعيد (هنرى كيسنجر ٢٠٠٢ : ٣٠٢) .

وقد مكن أسلوب دراسة الخصم الرئيس السوفيتى خروشوف من أداء دوراً بارعاً أثناء أزمة الصواريخ الكوبية ، عندما بعث إلى الرئيس كنيدي بخطابين إحداهما يهدد فيه باتخاذ إجراء متشدد ضد الحصار الأمريكى للشواطئ الكوبية ، والآخر معتدلاً يعبر عن رغبته فى الوصول إلى تسوية ، وكان مبعث الغموض أن الخطابين وصلا فى وقت واحد ، دون أن يدون على أيهما تاريخ الإرسال ، بحيث أصبح من المتعذر على فريق إدارة الأزمة الأمريكى معرفة أى من الخطابين يمثل الموقف النهائى للسوفيت ، وكان تفسير المدعى العام روبرت كنيدي لهذا الأداء أن خروشوف أراد به جس نبض الإدارة الأمريكية ، فإن كان موقفها متشدداً فإن ذلك يمكن خروشوف من أن يزعم بأن خطابه المتشدد حرر بعد فرض الحصار وبذلك يتجنب الحرج ، وإن هى جنحت إلى السلم فهناك يده ممدودة إليها من خلال خطابه المعتدل ، وقد أطلق روبرت كنيدي على الموقف السوفيتى هذا اسم " إشارات ترولوب " نسبة إلى روايات الكاتب " انطونى ترولوب " والذى كان ضغط بطل الرواية على يد البطلة فيها عرضاً مقنعاً بالزواج دون أن يتعرض لإحراج رفضه علانية ، وذكر روبرت كنيدي أن الاتحاد السوفيتى بأسلوبه هذا يحاول أن يوحى للولايات المتحدة باستعداده لقبول عرضها بتسوية أزمة الصواريخ الكوبية سلمياً لحثها على التقدم له بمثل هذا العرض (عباس العمارى ١٩٩٣ : ٢٢١ - ٢٢٢) .

٩- عدم استنفاد كل البدائل مرة واحدة:

يخطئ من يدير الأزمة الدولية حين يقرع بلا هوادة طبول الحرب ، موصداً خلفه كل أبواب التراجع ، ضارباً عرض الحائط بمبدأ " الرد التدريجي " الذى يوفر له مبدأ حرية الحركة ، فإذا قررت الدولة أن تلجأ للقوة حسماً لأزمة ما ، فإنها يجب أن تبدأ بالخطوات الأقل والتي تحتوى فى نفس الوقت على قدر عال من التأثير لعلها تحمل الخصم على التراجع أو تعديل مواقفه قبل اللجوء إلى الإجراءات الأكثر قوة ، وإلا فلن تستطيع أى دولة مهما بلغت قوتها أن تضمن تطورات الموقف مع استخدامها لهذه القوة ، كما أن اللجوء لأقصى حدود الخيارات من البداية لا يترك للطرف الآخر فرصة التدبر ، حيث لا يتيح أمامه الفرصة إلا لاستخدام الحد الأقصى أيضاً من البدائل إما لأنه لم يعد لديه ما يخسره أو خوفاً من أن يخسر كل شئ .

وإذا كانت إدارة الأزمات الدولية تتطلب مزجاً حذراً بين الاستراتيجيات السياسية والعسكرية يحددها الهدف النهائى والقدرة على استمرار امتلاك المبادرة فى إدارة الأزمة والسيطرة على أطرافها وامتلاك اليد العليا فى تحديد اتجاهها ، فإن منح الخصم وقتاً ملائماً ليراجع المتغيرات التى قد لا تكون فى صالحه قد يجنب كل الأطراف التصعيد نحو المواجهة العسكرية التى تعد الوسيلة الأخيرة حين تعجز كل الوسائل عن إيجاد حل ، والتى يمكن حين تشتعل أن تتبدل معها كل المعطيات والمواقف والقوى والفرص .

وتعد فترة ما بين حربى ١٩٦٧ و ١٩٧٣ مثالاً واضحاً على ذلك ، فقد انتهجت الإدارة الأمريكية بعد حرب ١٩٦٧ سياسة تهدف إلى الحفاظ على الوضع الإقليمي الراهن ، ولم تجد هناك ما يدعو لممارسة أى نوع من الضغوط على إسرائيل من أجل تقديمها تنازلات فى إطار حالة اللاسلم واللاحرب ، وأنه

ليس هناك طريق أمام العرب إلا الخضوع لتسوية سياسية بالصيغة التي تراها الولايات المتحدة ، والمتمثلة في الاعتراف بإسرائيل وتوقيع معاهدات سلام ملزمة معها ، وكانت الولايات المتحدة على اقتناع تام بأن العرب لا يملكون قوة عسكرية تستطيع أن تحرك الموقف سواء على مستوى حرب شاملة أو محدودة .

وبعد أن خلف الرئيس أنور السادات الرئيس جمال عبد الناصر في عام ١٩٧٠ حاول التحول من سياسة المواجهة العسكرية إلى سياسة قائمة على التفاوض ، وفي فبراير ١٩٧١ أرسل " جوناثان يارنج " وسيط الأمم المتحدة إلى كل من مصر وإسرائيل بمذكرة استطلاع الرأي كمحاولة لكسر الجمود بشأن القرار ٢٤٢ ، وقدم الرئيس السادات كل الالتزامات التي طلبها يارنج ، بينما أعلنت إسرائيل على نحو صريح أنها لن تعود إلى حدود ٤ يونيو ١٩٦٧ ، ثم قام الرئيس السادات بعد ذلك بمبادرته الدبلوماسية الخاصة ، واقترح على إسرائيل تسوية مؤقتة قائمة على انسحاب إسرائيلي محدود من سيناء وإعادة فتح قناة السويس ، وقامت جولدا مائير برفض مقترحات الرئيس السادات ، وكانت السياسة الإسرائيلية الأمريكية المشتركة تتلخص في جعل الرئيس السادات يستنفذ كل جهوده ، وبالتالي تتضاءل خياراته ، ولا يصبح أمامه في النهاية سوى استجداء السلام تبعاً للشروط الإسرائيلية ، ولكنه بدلاً من ذلك اختار القتال، ونسفت حرب عيد الغفران الافتراضيين الجوهريين المتضمنين في سياسة نيكسون - كيسنجر أن إسرائيل القوية سوف تردع العرب عن دخول الحرب ، وأن الأمر الإقليمي الراهن يمكن الحفاظ عليه إلى الأبد لصالح إسرائيل (آفي شليم ٢٠٠١ : ٥٥ - ٥٦) .

إنه من المهم في إدارة الأزمات الدولية تحقيق التوازن بين ممارسة الضغط على الخصم كي لا يكسب موقفاً تفاوضياً أفضل باستهلاكه عامل الوقت،

أَمْلاً فى تغيير الأوضاع أو دخول متغيرات أخرى إلى حلبة الصراع ، وبين عدم الضغط المتوالى عليه للدرجة التى تجعله غير قادر على الاختيار بين البدائل المتاحة ، إما لضيق الوقت أو للضغوط النفسية التى يخلقها الوقت الحرج، مما قد يدفع الأزمة إلى نقطة الصدام الحتمى الذى لا تحمد عواقبه .

ولقد فرضت هذه القاعدة نفسها على خيار الرئيس كنىدى عندما اتخذ قراره فى مرحلة متقدمة من مراحل تطور أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢، ومن هذا المنطلق حسم المناقشات المضنية بقرار تغاضى فيه عن رأى هيئة الأركان المشتركة الذى ذهب إلى ضرورة وجود الأسطول الأمريكى - الذى أسندت إليه مهمة التصدى للسفن السوفيتية الحاملة للصواريخ إلى كوبا - عند خط يبعد عن مرمى طائرات الميج السوفيتية الرابطة فى كوبا ، وأخذ برأى السفير البريطانى فى واشنطن الذى لم يهتم كثيراً بمشكلة إبعاد الأسطول الأمريكى عن متناول الميج السوفيتية ، بقدر ما اهتم بأن وجود هذا الأسطول فى المكان الذى اقترحته هيئة الأركان المشتركة سوف يقصر المسافة بينه وبين الأسطول السوفيتى المتقدم نحو المياه الكوبية على نحو لن يتوافر فيه لصانع القرار السوفيتى الوقت الكافى للتدبر فى العواقب الوخيمة المترتبة على استمرار تقدم أسطوله نحو كوبا ، مما يفرض عليه أحد خيارين كلاهما مر ، وهو إما التراجع المشين لحظة لقاء الأسطولين وجهاً لوجه مما يريق ماء وجهه ويهز مصداقيته عالمياً ، وإما الصدام الحتمى بكل عواقبه المأسوية ، ولذلك أمر هيئة الأركان بتقهقر الخط المفترض لمواقع الأسطول الأمريكى ، ومن ثم إتاحة المزيد من الوقت للقادة السوفيت لإعادة النظر فى قرارهم ، ولقد أثبتت الأحداث فيما بعد رشد قراره ، حيث كان هذا الوقت كافياً لعدول الكرملين عن قراره ، وتفادى وقوع الكارثة (عباس العمارى ١٩٩٣ : ٥٥) .

وعلى النقيض مما فعله الرئيس كنىدى فى أزمة الصواريخ الكوبية ، فقد

مارس الرئيس جورج دبليو بوش أثناء إعداده لغزو العراق عام ٢٠٠٣ ضغطاً متوالياً على العراق موصداً كل الأبواب أمام أى محاولات لحدوث انفراج فى الأزمة المفتعلة ، فبعد صدور قرار مجلس الأمن رقم (١٤٤١) يوم ٨ نوفمبر ٢٠٠٢ والخاص بضرورة عودة المفتشين الدوليين للعراق ، أعلنت بغداد فى اليوم التالى عرض القرار على المجلس الوطنى العراقى ليتخذ قراره ، ولكن وقبل أن يحدث ذلك وقف جورج بوش فى مؤتمر صحفى ليعلن أن " انصياح العراق لقرار مجلس الأمن بلا قيد أو شرط مسألة لا تتعلق بإرادة أحد فى العراق كى يقبل أو يرفض ، وأن أمام صدام حسين أسبوعاً واحداً ليعلن امتثاله الكامل لقرار مجلس الأمن ودعوة المفتشين ليؤدوا عملهم دون عوائق ، وإلا فإن الولايات المتحدة تحتفظ لنفسها بحق التصرف بالقوة دون انتظار " ... وهنا لم يكن ما ذكره جورج بوش يتفق مطلقاً مع قواعد العمل السياسى الدولى وإدارة الأزمات ، ولم يكن راجباً فى إعطاء مهلة لصدام حسين لاتخاذ قرار ، وإنما كان فى حقيقة الأمر يصدر أمراً عسكرياً للقوات الأمريكية يعلنها فيه بالاستعداد لبدء العمليات ، وأن الغطاء القانونى والأخلاقي الدولى الذى تحتاج شكلياً إليه قد وجد ، وليبدأ العد التنازلى أمام غزو العراق الذى افترضت إدارة الرئيس بوش أنه فرصة لا ينبغى التفريط فيها لاستعادة الهيبة الأمريكية ، ولم تدر أنها كانت عملية غزو خاسرة توافرت فيها كل الشروط اللازمة لتقويض مصداقية الولايات المتحدة .

١٠ - مراعاة عدم المساس

بكبرىاء الخصم :

بخلاف بعض حالات الإدارة بالأزمات التى تستهدف مباراة كلاسيكية ذات " حصيلة صفرية " يحاول أحد أطرافها أن يحصل على كل المكاسب مقابل خسارة كاملة للطرف الآخر ، فإن إدارة الأزمات الدولية تنظر إلى الخصوم

باعتبارهم مشاركين فى حل الأزمة ، وبالتالى فلا مجال لإرافة ماء وجه أحد الأطراف إلى الدرجة التى يشعر معها أنه لا بديل سوى المواجهة والقوة مهما كانت الخسائر والنتائج ، ولذلك يتم فى كثير من الأحيان اللجوء إلى مباراة "تبادل التنازلات" أو ما يطلق عليه مباراة " الكل يكسب " Win – Win Approach ، ويتوقف ذلك على النتائج المستهدفة من إدارة الأزمة :

- فإذا أردت حلاً نهائياً فعليك باستراتيجية الكل يكسب .

- وإذا أردت تسوية Settlement للأزمة ، بمعنى تحقيق الأمن على حساب السلام الدائم ، فإلجأ لاستراتيجية الغالب والمغلوب (حسن بكر ٢٠٠٥ : ١٨٥).

إن الشعوب مهما اختلفت ثقافاتهما وتجاربها تشترك فى حساسيتها المفرطة تجاه كبرياءها وكرامة رموزها ، ومهما قيل عن قواعد اللغة السياسية التى تحتل بعضاً من استعراض القوة ، أو المفردات الحادة ، فإن الأحداث التاريخية تشير إلى أن مساساً بالكرامة الوطنية يمكن أن يكون دافعاً لتصعيد الأزمة إلى مدى لم يقدره من أقدم على هذا المساس ، ويمكن أن يشكل قفزة فوق اعتبارات القوى والعلاقات والمكاسب والخسائر ، ولعل فى التجربة الألمانية فى أعقاب هزيمة ألمانيا بعد الحرب العالمية الأولى خير شاهد على ذلك ، حيث تعمدت معاهدة فرساي بنصوصها المجحفة المستندة إلى تعنت المنتصرين والتى لم تتمتع بقدر كاف من الإدراك السياسى للمستقبل كسر الإرادة الألمانية وإهانة الكبرياء الألمانى الذى يعلمون أنه يمثل الكثير بالنسبة للشعب الألمانى ، وتضمنت المعاهدة مساساً حاداً بالسيادة الألمانية والجيش الألمانى ، مما جعلها وهى تتخيل أنها تحطم آخر قلاع الإرادة الألمانية، تضع دون أن تدري حجر الأساس فى بناء الرغبة الانتقامية لرد الاعتبار ولو بحرب عالمية جديدة !

وقد كان عدم إدراك خطورة المساس بكبرياء الآخرين إحدى القوى الدافعة نحو حدوث أزمة السويس ١٩٥٦ ، وإحدى القوى المحركة لأحداثها ، فعندما رفضت الولايات المتحدة تمويل مشروع بناء السد العالي ، لم تكن المشكلة فى رفض التمويل ، وإنما فى عدم اللياقة فى أسلوب الرفض ، فقد أبلغ دالاس وزير الخارجية الأمريكى الأسبق الدكتور أحمد حسين السفير المصرى فى واشنطن يوم ١٩/٧/١٩٥٦ " بأن الولايات المتحدة تعتذر عن المضى فى أية مفاوضات تتعلق بتمويل المشروع ، وأن أسبابها فى ذلك هى أن بلداً من أفقر بلدان العالم لا يستطيع أن يتحمل تكاليف مشروع من أكبر المشروعات فيه " ، ولم يكد السفير المصرى يخرج من مقابلته مع وزير الخارجية الأمريكى حتى وجد إدارة الصحافة فى وزارة الخارجية قد وزعت على المندوبين الصحفيين بياناً صحفياً كان أشد قسوة مما سمعه بنفسه ، فقد جاء فيه "إن الولايات المتحدة أصبحت مقتنعة بأن الحكومة المصرية ليس فى استطاعتها أن تقدم النقد المحلى اللازم لتمويل السد ، لأن تنفيذ هذا المشروع العملاق سوف يفرض على الشعب المصرى تقشفاً لمدة تتراوح ما بين ١٢ و ١٥ سنة ، وأن الشعب المصرى لا يستطيع أن يتحمل ذلك ، ثم إن الحكومة الأمريكية لا ترغب فى أن تتحمل مثل هذه المسئولية " ، وكان تعليق الرئيس عبد الناصر حين وصل إليه نص ما حدث " إنهم لم يكتفوا بالرفض وإنما أضافوا إليه الإهانة ، وإن هذا حساب مقصود " ، وبعدها بأيام أعلن الرئيس عبد الناصر تأميم قناة السويس لبناء السد العالى .

وفى صباح يوم إعلان تأميم القناة فى ٢٦ يوليو ١٩٥٦ دعا الرئيس عبد الناصر إلى اجتماع مشترك بين أعضاء مجلس القيادة ومجلس الوزراء لإبلاغهم بالقرار ، وفى الاجتماع سأله أحد الوزراء ما إذا كان من الأفضل الفصل بين سحب أمريكا لعرض تمويل السد العالى وبين قرار تأميم للقناة ، لأن

الربط بينهما قد يكون استفزازاً للولايات المتحدة يدفعها إلى حماقة أخطر ؟ وكان رد الرئيس عبد الناصر " إن الربط بين الأمرين ضرورى ، لأن هناك اعتبار كرامة يقتضى الرد على الإهانة الأمريكية " (محمد حسنين هيكل ملفات السويس ١٩٨٦ : ٤٥٠ - ٤٦٥) .

ومع تصاعد أزمة السويس ١٩٥٦ عقد فى لندن مؤتمر خاص بالمنفعين بالقناة فى الفترة من ١٦ حتى ٢٣ أغسطس ١٩٥٦ ، واختتم أعماله بقرار تدويل إدارة قناة السويس ، وقرر المؤتمر تشكيل لجنة يعهد إليها بتسليم قرار المؤتمر للرئيس جمال عبد الناصر وحكومته للحصول على وجهة نظرها ، وتم الاتفاق على أن يرأس اللجنة روبرت منزيس رئيس وزراء استراليا ، ويقول عنه كينيث لوف فى كتابه " السويس ... الحرب التى حوربت مرتين " إن منزيس الذى غاص فى أزمة السويس وأخذ ينشر الرذاذ حوله مثل طفل صغير فى حمام سباحة ، تم اختياره للمهمة مع أن تصريحاته العلنية ضد ناصر كان يجب أن تستبعده ، وعلى أى حال كان أسوأ اختيار يمكن تصوره ليرأس مهمة ناجحة ، ولكنه كان أفضل اختيار لمهمة يراد لها أن تفشل ، وقد قال للرئيس عبد الناصر فى أول لقاء معه أنه ولد استعمارياً ولن يحاول أن ينكر ذلك ، ولم يجد غضاضة فى أن يطلب من الرئيس جمال عبد الناصر أن يقبل أساسين للمفاوضات ، أولهما : الاعتراف بعدم مقدرة المصريين ، وثانيهما : عدم إمكانية الثقة فى ناصر نفسه ، ومن الواضح أنه لم تكن هناك نية لإنجاح المهمة حيث كان الإنجليز والفرنسيون يريدون من منزيس أن يقدم اقتراح دول مؤتمر لندن على أساس قاطع من " خذهُ أو اتركهُ " ... وهو ما لم يكن من الممكن إلا أن ترفضه مصر والرئيس عبد الناصر (محمود فوزى ١٩٨٧ : ٧٣ - ٧٤) .

وفى هذا الصدد الخاص بضرورة عدم المساس بكبرياء الخصم يشير الرئيس الأمريكى ريتشارد نيكسون إلى أن الحرب والاحتلال العسكرى

الأمريكي الذي أعقبها لليابان كان لهما نتائج سلبية لليابانيين ، فاليابان يحكمها الآن دستور كتبه وترجمه أمريكيون بلغة يابانية تفتقر للبراعة في التعبير ، وهو يتضمن مادة مناهضة للحرب أثارت في ذلك الحين قليلاً من الجدل في بلد كانت الحرب قد أنهكته ، ولكن بعض اليابانيين يجدونها اليوم مادة مهينة ، في ظل الإحساس الصحي بالكبرياء القومي ... إن علاقة تستند إلى التبعية والاعتماد يمكن أن تثير السخط ، كما أن ذكريات الحرب المريرة يمكن أن تفعل الشيء نفسه ، إن الياباني الذي يبلغ عمره الآن خمسة وثلاثين عاماً قد ولد في بلد كان تحت الاحتلال العسكري وكان يحكم من واشنطن ، وقد ترسخ في وعي كل ياباني إدراك بأن اليابان كانت الأمة الأولى والوحيدة التي تعرضت لأهوال الحرب النووية (ريشارد نيكسون ١٩٩٦ : ٢٣٩ - ٢٤٠) .

١١- معالجة الضغوط النفسية أثناء الأزمات:

يخضع صانع القرار في الأزمات الدولية إلى ضغوط عديدة يتمثل أولها : في البيئة الخارجية بكل أبعادها وحقائقها وضغوطها ، وبكل جوانب التداخل والتفاعل فيها ، حيث تتيح هذه البيئة إمكانات معينة للتحرك ، بينما تضع قيوداً على بعض إمكانات التحرك البديلة الأخرى ، وثانيها : البيئة الداخلية، والتي تتكون من الأوضاع الاجتماعية السائدة والنظام السياسي والاقتصادي للدولة ، والجماعات غير الحكومية وجماعات الضغط والمصالح والأحزاب السياسية التي قد تضغط على صانع القرار بطريقة يصعب التغاضي عنها ، وثالثها : الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتم في إطاره عملية صنع القرار، وبيروقراطية الدولة وأسلوب عملها ومدى استجابتها لمتطلبات الأزمة ، ورابعها : القدرات القومية المتاحة للدولة متخذة القرار ، والتي يمكن أن تساند نمطاً معيناً من أنماط القرارات في مواجهة ردود الفعل الدولية المضادة ، حيث

أن اتساع قاعدة الموارد والقدرات يوسع من آفاق الاختيار ، ويوفر فرصاً أفضل لتنفيذ القرار (أحمد عبد الحليم ١٩٩٦ : ٤٦) .

وتشكل ضغوط هذه القوى المختلفة عبئاً نفسياً على صانع القرار فى الأزمة الدولية ، مما يجعل الكثيرون يشيرون إلى إعطاء اهتمام خاص بكيفية معالجة هذه الضغوط النفسية بتوافر مواصفات خاصة لفريق إدارة الأزمة من حيث دراسته ووعيه وقدرته على العمل تحت توترات عالية ، وتحت ضغط غموض بعض المعلومات وتضليل بعضها الآخر ، وتدخل أطراف عديدة فى دعم موقف الخصوم ، ومحاولة استفادة البعض من نتائج الأزمة الحالية لتحقيق مصالحهم أو إضعاف أحد الأطراف أو تشييته أو استنزافه .

كما يرى بعض المحللين أنه من الضروري لمعالجة الضغط النفسى والتوترات فصل الجوانب الموضوعية عن الذاتية ، وكلما زاد ابتعاد الأزمة عن الموضوعات الشخصية كلما زادت القدرة على إدارة الأزمة ، فمن المعروف أن من الأمور التى زادت أزمة السويس تعقيداً إساءات بعض أطرافها خاصة رئيس الوزراء البريطانى أنتونى أيدن الشخصية إلى الرئيس عبد الناصر والكرهية التى حملها له ، والتى يرى البعض أن بعض أسبابها يعود إلى ضعف حقيقى فى تركيب شخصية أيدن الذى كان خاوياً من أية قوة حقيقية أو إرادة أو كفاءة ، وإنما كانت الأوضاع الحزبية والعائلية هى التى وضعت فى الصف المؤدى إلى رئاسة الوزراء بدافع التقاليد البريطانية الراسخة ، وحين وصل إلى المنصب بعد عناء ظهر له من المجهول فجأة ذلك الخصم العربى الذى أخرجته وكشفه أمام الدنيا بأسرها ، ويجمع الكل أن أيدن فى هذه الفترة لم يكن مستعداً لأن يسمع اسم الرئيس جمال عبد الناصر ، وإنما كان يريد أن يسميه الجميع كما كان يسميه هو فى أحاديثه بوصفه " الطاغية " أو " الديكتاتور " ، ويذكر محمد حسنين هيكل أن ذلك هو ما دفع الرئيس عبد الناصر فى وقت من الأوقات أن

يغير رأيه في الذهاب بنفسه إلى مؤتمر لندن ليحضره كممثل للدعاء ضد الاستعمار والسيطرة بعد أن اطلع على خطاب ايدن في التلفزيون البريطاني . (محمد حسنين هيكل ملفات السويس ١٩٨٦ : ٤٩٠ - ٤٩١) ، ويؤكد هنري كيسنجر ما ذهب إليه هيكل في تحليله إلى أن انتوني ايدن الذي أصبح رئيساً للوزراء في بريطانيا بعد انتظار طويل ، لم يكن شخصاً مناسباً - بسبب حساسيته البالغة - لإتخاذ القرارات وهو واقع تحت ضغط معين ، وحيث إنه كان خليفة ونستون تشرشل فقد كان ذلك وحده عبئاً عليه ، غير أن الأمر زاد حدة لأن ايدن اكتسب سمعة الرجل القوي ، وهو الأمر الذي كان يتعارض تماماً مع نفسيته الهشة (هنري كيسنجر ٢٠٠٢ : ٢٠ - ٢١) .